领导纳谏内涵及其对工作行为的影响：基于调节焦点理论的视角*

肖素芳　徐正丽

（桂林电子科技大学商学院，桂林　541004）

摘　要　领导纳谏自古有之，它对组织的发展与成功至关重要。通过对领导纳谏的概念、影响因素和影响结果的详细综述发现，现有研究缺乏对领导纳谏内涵的关注，且聚焦于对领导纳谏影响因素的探讨，这不利于我们深入理解领导纳谏的概念内涵及其作用机制。领导纳谏是一种深思熟虑的认知过程，但同时作为一种有意识的行为，它也是一种受动机驱动的目的性行为。本文从领导纳谏的动机视角出发，基于调节焦点理论系统地探讨领导纳谏的内涵及其效应机制。具体而言，根据领导纳谏的动机和调节焦点理论，领导纳谏可以被划分为促进型纳谏和防御型纳谏两个子维度，同时将从个体和团队两个方面来探讨促进型纳谏和防御型纳谏对员工建言行为和团队创新的不同影响机制，为领导纳谏研究提供全新视角。

关键词　促进型纳谏，防御型纳谏，调节焦点，建言行为，团队创新

分类号　C93

1 问题提出

世界经济一体化、互联网和人工智能的普及和快速发展以及组织的无边界化趋势使得组织的生存和发展环境变得越来越 VUCA（volatility, uncertainty, complexity, ambiguity），因此组织要想在这样的环境中成功地生存和发展，就必须要一方面创造新的想法、不断学习并保持灵活性，另一方面又要谨小慎微、防范失误，以免造成不必要的损失。组织的这种创新、适应和防范的能力一方面取决于员工持续并主动地付出以改善组织现状为导向的努力，如建言等（Morrison & Milliken, 2000），另一方面也取决于领导者是否能够对员工所提供的建言做出快速响应，如领导纳谏等（魏昕, 张志学, 2014）。领导纳谏自古有之，最为经典的即为唐太宗广纳建言，开创了贞观之治。另外还有一些典故表明领导者拒绝建言终酿成惨祸，如吴王夫差不听伍子胥建言，坚持赦免越王勾践，最后身死国灭。考虑到领导者集思广益对组织发展的重要作用，现代企业也从领导纳谏的视角来鼓励建言，如招商银行行长指出“若批评不自由，则赞美无意义”，他们设置了“蛋壳平台”，鼓励全行员工自由发声。

基于这些现象以及对建言行为结果的探讨，学者们开始关注领导纳谏这一研究主题。

---

*收稿日期：2022-10-20

* 国家自然科学基金青年项目（72102055）、广西自然科学基金青年项目（2021GXNSFBA220048）资助。

通信作者：徐正丽，E-mail: 16831603@qq.com

Burris（2012）提出了建言认可（endorsement）的概念，认为它是领导者对员工提出的建议给予倾听、注意与分配资源的程度，行为上表现为对员工建言的接受、认可和支持（孙露莹 等, 2017; 章凯 等, 2020）。自该概念提出以来，组织研究学者倾向于在探讨领导纳谏或建言采纳时采用该概念（如易洋, 朱蕾, 2015; 章凯 等, 2020）。基于此，学界对领导纳谏的影响因素进行了丰富的探讨，他们从说服理论（Whiting et al., 2012; 张龙, 李想, 2016; 詹小慧, 苏晓艳, 2019; 韩翼 等, 2020）、心理威胁视角（Burris, 2012; Fast et al., 2014; Lam et al., 2019; Isaakyan et al., 2021; 周浩, 2021）、动机归因理论（陈芳丽 等, 2016; Chen, 2019）、计划行为理论（He et al., 2020）等视角分析了领导纳谏或不纳谏的原因，另外一些关于领导纳谏的阐述也是基于对中国经典历史文本的解读来分析领导者为何纳谏（胡国栋, 王天娇, 2019; 胡国栋, 陈宇曦, 2020），但对领导纳谏本身的内涵及其影响效应的考察则十分有限。当前对领导纳谏影响效应的研究主要集中于对员工后续建言行为的积极影响，学者们主要从社会信息加工理论和自组织目标系统理论两个视角进行。具体来说，社会信息加工理论认为领导纳谏能够正向影响员工的工作场所影响力感知和地位感知进而正向影响员工后续建言行为（Tangirala & Ramanujam, 2012; Janssen & Gao, 2015），领导纳谏也会正向影响团队效能感进而促进团队繁荣和团队创新行为（宗树伟, 韩翼, 2022）；自组织目标系统理论认为领导纳谏能够通过正向影响建言效能感和工作意义感进而正向影响员工后续建言行为（章凯 等, 2020）。这些研究大大增加了我们对领导纳谏的了解，但仍存在许多不足之处，具体表现在以下几个方面：

首先，以往研究基本沿用 Burris（2012）提出的建言认可的概念作为领导纳谏的内涵，其在本质上是领导者对员工建言的一种认知和行为反应。然而，在组织管理实践中，领导纳谏既是一种深思熟虑的认知过程，同时作为一种有意识的行为，它也是一种受动机驱动的目的性行为（He et al., 2020）。VUCA 时代的到来使得企业的经营环境复杂且动态多变使得机遇与挑战并存，在这样的情境下，有的管理者倾向于冒险创新，有的管理者则倾向于保守求稳，因而形成了不同的纳谏动机，导致了不同的纳谏行为。以往研究大多从员工视角出发，将领导纳谏当成是员工建言后领导者随之产生的附属认知反应，忽视了其作为一个独立现象或构念而可能存在的独立属性（如领导者动机行为属性），导致研究焦点过于狭隘，进而忽视了对领导纳谏概念内涵的探讨。因此，我们认为，从调节焦点理论的视角出发，探索领导纳谏的动机行为属性，探讨领导纳谏的概念内涵是对领导纳谏研究的有益补充。

其次，领导纳谏研究缺乏理论基础或理论视角单一。通过文献综述可以看出，尽管探讨领导纳谏影响因素和影响结果的相关研究有着一定的理论基础，但是这些理论依然聚焦于员工视角以及员工建言行为这一构念，且现有研究大多数基于说服理论，并不是特别契合以行为动机为视角的领导纳谏研究。这不利于我们对领导纳谏内涵的深入了解，我们亟需更多理论来阐释领导纳谏作为领导力而存在的具体内涵及其作用机制。根据领导纳谏的

行为动机，倾向于冒险创新的领导者更注重抓住机遇，寻求创新，因而对员工提出的新想法或新建议更感兴趣；而倾向于保守求稳的领导者则更注重避免失误，减少损失，因而对员工指出的组织中存在的可能危害更感兴趣。调节焦点理论（regulatory focus theory）认为个体的调节焦点是一种基于动机的个人特质（张宏宇 等, 2019），它能够为解释动机视角下的领导纳谏行为提供新的视角。

最后，领导纳谏的影响效应机制有待进一步拓展。现有研究更多关注领导者为什么纳谏，更多探讨领导纳谏的影响因素，这与目前对领导纳谏的定义和研究视角相一致，因而出现了对领导纳谏影响效应关注严重不足的现象，无论是深度还是广度都远远没有达到应有的高度。以往研究将领导纳谏局限于对员工建言的认知反应，因而更多关注其对员工后续建言行为的影响。然而作为一种受动机驱动的领导行为，领导纳谏对员工/团队的心理和行为都会产生重要影响，而且受不同动机驱动的纳谏行为对员工/团队行为的影响机制可能不同。这些研究的缺乏严重阻碍了我们对领导纳谏内涵的深入理解。根据调节焦点理论，本研究从个体和团队两个层面探讨了不同动机驱动下的纳谏行为为何以及如何对员工及团队心理和行为产生重要影响。深入探讨领导纳谏的影响效应机制不仅能够丰富领导纳谏的相关研究结论，而且能拓展领导纳谏的理论内涵。

综上所述，本研究拟基于调节焦点理论，从领导纳谏的动机视角来探讨领导纳谏的内涵，认为领导纳谏可能受促进和防御两种动机驱动，进而形成促进型纳谏和防御型纳谏两种不同的纳谏行为，并系统分析这两种不同的领导纳谏行为对个体及团队心理和行为的不同影响机制。本研究将重点解决以下三个方面的关键问题：第一，调节焦点理论视角下领导纳谏的具体内涵为何；第二，调节焦点理论下领导纳谏对员工促进性建言和抑制性建言的影响机制如何；第三，调节焦点理论下领导纳谏对团队创新的影响机制又是什么。

2 研究构想

调节焦点理论（Higgins, 1997, 1998）指出，个体在追求目标的过程中会通过两个基本的自我管理系统来调节自己的行为，即促进焦点（promotion focus）和防御焦点（prevention focus）。促进焦点旨在使个体的实际自我与理想自我保持一致，使得个体对获取（gains）的存在和缺失更为敏感，促使个体关注获取最大化并避免无获取。促进焦点还强调变革，促进以创新、获取和冒险为中心的趋近导向行为。与之相反，防御焦点旨在匹配个体的实际自我与应该自我，使得个体对失去（losses）更为敏感，促使个体关注防止损失。防御焦点还强调稳定和保守，促进以安全和风险厌恶为中心的规避导向行为（Crowe & Higgins, 1997; Gamache et al., 2015）。调节焦点是一种基于动机的个人特质，它本身所具有的稳定性和情境可激活性使得其成为组织管理研究的热点之一（张宏宇 等, 2019）。在领导力研究领域，调节焦点也表现出很强的解释力度。以往研究表明，调节焦点是管理者偏好和决策制定的驱动因素之一，具有不同调节焦点的领导者会表现出不同的

领导行为和风格（Hamstra et al., 2014; Ahmadi et al., 2017）。因此，调节焦点理论能够为解释领导纳谏动机提供良好的理论基础。

具体来说，在研究 1 中，由于领导纳谏是一种受动机驱动的目的性行为，因此领导纳谏的内涵可以从调节焦点的动机视角来进行探讨，即领导纳谏可能受到促进动机和防御动机两种动机系统的驱动；在研究 2 中，其一是基于调节焦点的动机视角探讨不同领导纳谏类型对个体建言行为的不同影响路径，其二是探讨员工的调节焦点特质在该影响路径中的边界效应；在研究 3 中，其一是基于调节焦点的动机视角探讨不同领导纳谏类型对团队创新的不同影响路径，其二是在团队层面探讨调节焦点的中介逻辑，团队调节焦点是一种动机类状态变量（高中华 等, 2020），具有情境可激活性，因此不同的领导纳谏类型能够激活不同类型的团队调节焦点；其三是探讨调节焦点组织情境在上述关系中的边界效应，调节焦点组织情境是调节焦点与组织背景、目标、价值观、薪酬和奖励系统以及人际互动和沟通等的结合，导致组织强调积极结果和提升机会或消极结果和义务，进而形成的一种组织情境。综上所述，本研究的研究框架如图 1 所示。

图 1 本研究总体研究框架

2.1 研究 1：调节焦点理论下领导纳谏的内涵研究

研究 1 的内容是研究 2 和研究 3 开展的基础。在本研究中，基于领导纳谏的动机和目的视角，我们将领导纳谏界定为领导者为了实现自己和组织的目标而听取、采纳、执行员工建言的领导行为。根据调节焦点理论，个体在追求目标的过程中会通过两个不同的动机系统来调节自己的行为，即促进焦点和防御焦点，因而领导在实施纳谏行为的过程中也可能受到这两个不同动机系统的影响，形成促进型纳谏和防御型纳谏。研究 1 的概念模型如图 2 所示。

图 2 领导纳谏内涵及结构维度探索示意图

2.1.1 领导纳谏的内涵

根据调节焦点理论，领导纳谏可能受到促进性动机和防御性动机的影响，进而表现出不同的纳谏行为，包括促进型纳谏和防御型纳谏。

促进型纳谏。促进型纳谏是指领导者从发展视角出发，为了追求个人成长和自我实现以及组织发展、寻找新的机会而产生的寻求、听取、采纳、执行员工建言的领导行为。当领导者的纳谏行为由促进性目标驱动时，他们会仔细观察自己的社会环境，寻找和追求与实现成功有关的信息。

防御型纳谏。防御型纳谏则是领导者从稳定视角出发，为了追求安全，防止出现失误、减少损失而产生的寻求、听取、采纳、执行员工建言的领导行为。当领导者的纳谏行为由

防御性目标驱动时，他们会聚焦于搜索和获取与规避失败相关的信息。

2.1.2 领导纳谏的效标效度检验

具有促进焦点的领导者关注的是对成长、进步、成就和理想自我的渴望，他们更强调获得（Crowe & Higgins, 1997），因此对积极结果的存在与否更为敏感，并使得领导者聚焦于促进目标和趋近倾向（Higgins, 1997, 1998）。促进焦点使得领导者处于一种实现成功的渴望状态，并避免遗漏机会，因而对组织中存在的可能获得成功的机会非常重视，更可能会为了实现个人和组织发展、追求成长和成功而纳谏。类似地，具有防御焦点的领导者关注的是谨慎、安全和义务，他们更强调损失（Crowe & Higgins, 1997），因此对消极结果的存在与否更为敏感，并使得领导者聚焦于防御目标和规避倾向（Higgins, 1997, 1998）。防御焦点使得领导者处于一种警惕状态，因而对防范错误非常重视，更可能为了安全和稳定需要而纳谏。

命题 1-1：领导者促进焦点正向影响促进型纳谏。

命题 1-2：领导者防御焦点正向影响防御型纳谏。

环境特征对领导的动机和行为具有较强的激活作用。企业生命周期理论表明，在企业的不同发展阶段，企业战略、组织结构、环境和制定决策风格等方面会表现出不同的特征（Miller & Friesen, 1984），因此不同的企业发展阶段对领导行为也会提出不同的要求。处于成长期的企业主要目标为差异化和发展壮大，该时期的企业需要强大的活力和创造力以抓住企业发展的机会（郭振华, 2017），因此需要领导者从发展视角出发，虚怀纳谏，集思广益，充分利用员工智慧，帮助企业实现目标。而处于成熟期的企业各方面建设完善，企业利润较稳定，这个时候最需要领导者居安思危，防范因企业成熟带来的松懈思想而造成的失误和损失，因此需要领导者从安全和稳定视角出发，鼓励员工指出组织实践过程中出现的错误。

命题 1-3：企业成长期正向影响促进型纳谏。

命题 1-4：企业成熟期正向影响防御型纳谏。

2.2 研究 2：促进型纳谏与防御型纳谏对员工建言行为的影响机制研究

领导者行为能够给员工提供重要的信息线索，进而影响到员工的心理和行为（Janssen & Gao, 2015）。根据本文定义，领导纳谏是领导者受动机驱动的一种目的性行为，不同的纳谏动机会给员工传递不同的信息，因而可能导致不同的员工心理和行为。以往研究证实了领导者对建言的积极反应能够有效激发员工的后续建言行为（Tangirala & Ramanujam, 2012; Janssen & Gao, 2015; 章凯　等, 2020）。那么受不同动机驱动的领导纳谏行为是否会对不同类型的建言行为产生不同的影响呢？其中的逻辑关系如何？领导者的促进型纳谏聚焦于成长和创新，在组织内创造了变革的有效途经，这有助于激发员工的建设性变革责任感，进而更可能识别工作中的变革机会，进行促进性建言；领导者的防御型纳谏聚焦于防范失误，表达了领导者正视过错的态度，营造了员工进行抑制性建言的安全氛围，因而有

利于促进员工的心理安全感，进而促进抑制性建言。另外，根据调节匹配理论，当员工的调节焦点与领导行为动机相一致时，能够强化其自我验证，进而增强其相应的心理感知及随后的工作行为。基于此，研究 2 将探讨建设性变革责任感、心理安全感在促进型纳谏和防御型纳谏与促进性建言和抑制性建言之间的中介逻辑，以及员工调节焦点的边界效应。研究 2 的概念模型如 3 所示。

图 3 促进型纳谏、防御型纳谏和员工建言行为的关系示意图

2.2.1 促进型纳谏、防御型纳谏与员工建言行为

领导纳谏行为表现出领导者对员工建言行为的鼓励、支持、接纳等积极反应，使得员工认为自己的建言行为是受欢迎的，因而领导纳谏能够增加员工的建言行为（Tangirala & Ramanujam, 2012; Janssen & Gao, 2015; 章凯 等, 2020）。然而，受到个性和组织发展需要等各方面的影响，领导者在纳谏过程中会表现出不同的倾向。具有促进型纳谏倾向的领导者聚焦于个人成长、自我实现和组织成功，他们渴望通过增加尽可能多的可选项以及减少忽视潜在解决方案的机会来增加成功的可能性（Ahmadi et al., 2017），因而会鼓励下属员工提出自己的新观点和新建议。这会使得员工感知到领导者对新想法或新建议更感兴趣，认为自己的促进性建言更能获得领导者的认可和采纳，因而增加促进性建言。与之相反，具有防御型纳谏倾向的领导者聚焦于防范失误，他们希望下属员工能够及时指出工作中存在的问题以减少损失，这会使得员工认为自己的抑制性建言更可能获得领导者的认可和采纳，因而增加抑制性建言。

命题 2-1：促进型纳谏正向影响员工的促进性建言。

命题 2-2：防御型纳谏正向影响员工的抑制性建言。

2.2.2 建设性变革责任感和心理安全感的中介逻辑

建设性变革责任感是个体认为自己有义务带来建设性变革的信念（Fuller et al., 2006），它受到领导行为方式的影响（刘一涛, 余福海, 2019）。促进型纳谏是领导者为了组织和个人发展寻找新的机会而表现出来的愿意倾听、支持、采纳员工建言的行为，其目的在于提升、学习和创新，因而它本身就表现出领导者因不满足于现状而想要变革的积极态度，向员工释放了领导者愿意寻求发展和变革等信息，这有利于激发员工为组织变革的信念，形成建设性变革责任感。另外，以往研究表明建设性变革责任感与促进性建言之间的关系更强（Liang et al., 2012）。

命题 2-3：建设性变革责任感在促进型纳谏与促进性建言之间具有中介作用。

心理安全感是指个体对自己能够展现和表达自我而不用害怕消极后果的信念（Kahn, 1990）。员工建言有促进性建言和抑制性建言之分，由于抑制性建言是对有害于组织的工作实践、事件或员工行为的表达，它含蓄或明确地批评领导者或领导者负责监督的一系列例行程序（Burris, 2012），因而更具挑战性，有着更大的建言风险。防御型纳谏是领导者

为了追求安全，防范失误、减少损失而表现出来的愿意倾听、支持、采纳员工建言的行为其目的就在于及时发现组织中出现的错误以免造成损失，表达了其愿意接受批评和监督的积极态度，这能够打消员工的内心疑虑，使得员工在表达自我时不用害怕风险和成本，增强员工的心理安全感。另外，以往研究表明心理安全感与抑制性建言之间的关系更强（Liang et al., 2012）。

命题 2-4：心理安全感在防御型纳谏与抑制性建言之间具有中介作用。

2.2.3 员工调节焦点的边界效应

调节匹配理论（regulatory fit theory）表明，当个体调节焦点与情境相匹配时，他们会从行为中获得更多的价值体验，进而强化目标追求过程中的参与度，进一步提高其动机水平、工作态度和行为表现（Simmons et al., 2016; 张宏宇 等, 2019）。具有促进焦点的员工更多关注获得与成长，不满足于现状，他们倾向于主动变革来实现自己的目标（Higgins, 1997, 1998），这与促进型纳谏释放的信息相匹配，因而更能够促进员工的变革动机。也就是说，当员工具有促进焦点时，领导者的促进型纳谏能够更有效地激发员工的建设性变革责任感。与之相反，具有防御焦点的员工更多关注安全和稳定需要，防范失误，避免失去理想状态（Higgins, 1997, 1998），这与防御型纳谏释放的信息相匹配，因而能够增强员工的心理安全感。也就是说，当员工具有防御焦点时，领导者的防御型纳谏能够更有效地增加员工的心理安全感。当员工的调节焦点与领导纳谏倾向不一致时，员工不太可能抓住并认同不同领导纳谏行为释放的信息：具有促进焦点的人可能不会接受防御型纳谏强调的防御性策略，而具有防御焦点的人也可能不会接受促进型纳谏强调的进取性策略。

命题 2-5：员工的促进焦点正向调节促进型纳谏与建设性变革责任感之间的关系，即如果员工具有促进焦点，促进型纳谏对建设性变革责任感的正向影响更强。

命题 2-6：员工的防御焦点正向调节防御型纳谏与心理安全感之间的关系，即如果员工具有防御焦点，防御型纳谏对心理安全感的正向影响更强。

个体总是对与他们主导调节焦点相匹配的信息更为敏感，因此当被鼓励表现匹配他们调节焦点的行为时，他们会表现出更强的动机和绩效（Higgins, 2000; Lockwood et al., 2002）。具有促进焦点的员工对促进型纳谏强调的进取性策略更为敏感和认同，使得其建设性变革责任感增强，进而增加促进性建言行为，具有防御焦点的员工对防御型纳谏强调的防御性策略更为敏感和认同，使得其心理安全感增强，进而增加抑制性建言。

命题 2-7：员工的促进焦点调节建设性变革责任感在促进型纳谏与促进性建言之间的中介作用，即如果员工具有促进焦点，建设性变革责任感的中介作用越强。

命题 2-8：员工的防御焦点调节心理安全感在防御型纳谏与抑制性建言之间的中介作用，即如果员工具有防御焦点，心理安全感的中介作用越强。

2.3 研究 3：促进型纳谏与防御型纳谏对团队创新的影响机制研究

创新是组织在 VUCA 时代保持活力和竞争力的不竭动力源泉，是组织实现可持续发展

的重要保障。由于个人力量的有限性，组织越来越依赖团队来加速创新并产生竞争优势（Liang et al., 2019）。在组织背景下，领导者是团队的灵魂，领导行为和风格是团队成员寻找行为期望及其潜在结果信息的重要情境线索，对团队工作状态的塑造和团队创新有着重要影响。根据调节焦点理论，尽管两种不同的动机系统都有助于目标的实现，但它们显示了达到目标的独特途径和手段（Johnson et al., 2017）。领导者的促进型纳谏体现了领导者在工作中的促进性策略，团队成员感知和接收到领导者的偏好，能够促进团队促进焦点的形成。团队促进焦点的形成使得团队成员更倾向于搜寻新的发展机会，即团队促进焦点能够激发团队的探索导向，进而有利于团队创新；同样地，领导者的防御型纳谏体现了领导者在工作中的防御性策略，团队成员感知和内化这些信息，能够促进团队防御焦点的形成。团队防御焦点的形成使得团队成员对行动、流程等进行反思以确保不偏离目标，防范失误，即团队促进焦点能够激发团队反思，进而有利于团队创新。另外，根据调节匹配理论，当领导者发现自己的纳谏动机与组织情境相一致，会增强对自身行为的正确性感知，进而强化自己的领导行为，同时，团队成员对领导行为与组织情境的一致性感知也更能强化其对应的团队焦点，进而影响后续的行为。基于此，研究 3 将探讨团队促进焦点、探索导向以及团队防御焦点、团队反思在促进型纳谏、防御型纳谏与团队创新之间的中介逻辑以及调节焦点组织情境的边界效应。研究 3 的概念模型如图 4 所示。

图 4 促进型纳谏、防御型纳谏和团队创新的关系示意图

尽管调节焦点最初是以个体层次理论提出，但随着调节焦点研究的日益丰富化，越来越多的学者认为该理论也适用于团队层面，即团队成员共享的动机倾向，进而影响团队成员的行为（Rietzschel, 2011）。团队促进焦点（collective promotion focus）使得成员关注发展需求，在工作中凡事追求达到最优的理想状态并获得更大成就；团队防御焦点（collective prevention focus）使得成员关注安全需求，在工作中看重责任的履行和风险的防范（高中华 等, 2020）。

2.3.1 团队促进焦点和探索导向的链式中介逻辑

团队调节焦点是调节焦点在团队中的特殊形式，是重要的动机状态变量，因而具有动态性，它的出现和形成受到团队输入的影响，如领导力和团队行为模式等（Owens & Hekman, 2016; Shin et al., 2016）。领导者为塑造团队动机提供的“赋能结构（enabling structure）”至关重要，领导行为塑造了团队追求目标的方式（Owens & Hekman, 2016）。团队促进焦点是团队成员共享的调节焦点，它关注实现团队最大潜能的持续稳定努力并使得团队成员不断趋近机会（Rietzschel, 2011）。领导纳谏行为是一种重要的团队环境输入，它对团队焦点的形成有着至关重要的影响。促进型纳谏表现出领导者为了个人和组织发展及成功、寻找新的机会而不断征求、听取、支持和采纳员工新的想法和建议，它本身突出了领导者在管理中的促进性策略，因此促进型纳谏表明了对促进调节导向的偏好。这些社

会线索被团队成员理解、接受、共享并强化，进而导致了团队促进焦点的形成。

命题 3-1：促进型纳谏正向影响团队促进焦点。

当团队的促进焦点被唤起，团队成员们对未来的成功和获取更为敏感，因而具有促进焦点的团队成员倾向于赋予获取更大的权重并接纳风险性选择，他们倾向于聚焦不确定的潜在长期利益（Lavie et al., 2010），因而表现出更多的探索导向（exploration orientation）。探索导向强的团队成员们倾向于发展灵活的思维方式并愿意冒险，因而更可能形成更多不同的想法和创造性见解，增加团队创新。De Jong 和 Elfring（2010）的研究也指出，团队成员共享的促进焦点使得他们对实现成就目标等积极结果更为敏感，更为主动地对目标、战略、流程等进行创新思考，积极探索更多可能性以帮助团队实现更好的绩效。

命题 3-2：团队促进焦点和探索导向在促进型纳谏和团队创新之间起链式中介作用。

2.3.2 团队防御焦点和团队反思的链式中介逻辑

防御型纳谏表现出领导者为了追求安全和稳定需要，防止失误，避免组织失去现在的理想状态而不断征求、听取、支持和采纳员工提出的组织中存在的可能危害，这种行为能够给团队成员提供情境性线索，对团队防御焦点的产生和形成具有积极影响（Owens & Hekman, 2016）。防御型纳谏本身突出了领导者在管理中的防御性策略，表达了对防御调节导向的偏好，这些社会线索被团队成员理解、接受、共享并强化，进而导致了团队防御焦点的形成。另外，拥有防御型纳谏倾向的领导者鼓励团队成员提出组织实践过程中可能存在的各种问题，这使得团队成员更多将注意力放在审查可能对组织造成危害的因素上，这有利于团队防御聚焦的形成。

命题 3-3：防御型纳谏正向影响团队防御焦点。

团队反思（team reflexivity）是指团队成员对他们共享的目标和流程等进行的反思（Liang et al., 2019）。当团队的防御焦点被唤起，团队成员们会以更高的准确性和质量来执行其任务，因为他们被完成绩效期望以及避免与特定角色和责任相偏离所驱动（Shin et al., 2016），因此在完成任务的过程中团队成员们会对目标、流程等组织实践进行反思（高中华 等, 2020），及时发现问题并纠正。

命题 3-4：团队防御焦点正向影响团队反思。

当一个团队整体具有较高的反思水平时，其团队成员会运用批判性的眼光来看待达成团队目标的方法，并对其进行相应调整。团队反思使得团队成员远离探索新的可能性而聚焦于利用现有方法来产生更好结果（Hoegl & Parboteeah, 2006）。通过这一过程，团队可以集体弥补实践和程序中的漏洞，并围绕新的创新方法建立共识（Harvey & Kou, 2013），这两个步骤都是带来抽象想法的关键步骤。高中华等（2020）也指出，具有高防御焦点的团队会更为警觉地评估组织内外环境，对发现的潜在问题或可能的失败提前布局和应对，必要时还会对团队目标、战略和流程等做出及时调整，因而团队反思有利于团队创新。

命题 3-5：团队防御焦点和团队反思在防御型纳谏和团队创新之间起链式中介作用。

尽管促进型纳谏和防御型纳谏通过不同的作用路径都对团队创新产生积极影响，但是我们认为促进型纳谏对团队创新的影响路径效应更强。这是因为促进型纳谏一开始就是采用的促进性战略，它通过塑造团队促进焦点激发团队成员的探索导向，对团队创新的影响更为直接；防御型纳谏尽管通过团队防御焦点能够促进团队成员反思，进而使得团队能够围绕可能出现的问题进行创新，但是高防御焦点的团队更倾向于避免失误和失败并遵循规则（Shin et al., 2016），在进行反思时也是从当下组织实践可能存在的问题或偏差出发，首先弥补已经存在的漏洞才会考虑可能的创新。

命题 3-6：比起团队防御焦点和团队反思在防御型纳谏和团队创新之间的链式中介效应，团队促进焦点和探索导向在促进型纳谏和团队创新之间的链式中介效应更强。

2.3.3 调节焦点组织情境的边界效应

团队调节焦点本身具有情境激活性和塑造性，因此会根据环境输入的变化而变化，当情境特征与调节焦点相匹配时，这种影响将会被增强（Higgins, 2000）。当个体发现自己处于与其调节焦点一致的环境时，他们会对自己的行为形成一种正确性感知，进而增强行为动机（Johnson et al., 2017; Simmons et al., 2016）。因此，当组织情境强调发展机会和成长时（即促进焦点组织情境）（Ahmadi et al., 2017），组织中的领导者会认为自己的促进型纳谏与组织的促进性发展战略是一致的，因而会更倾向于鼓励团队成员提出新的想法和建议，这样的匹配会让团队成员感知到领导行为在组织情境下的正确性和有效性，进而更有效地唤起团队促进焦点。类似地，当组织情境强调避免失误和规避失败风险时（即防御焦点组织情境）（Ahmadi et al., 2017），组织中的领导认为自己的防御型纳谏与组织的防御性战略是一致的，因而会更倾向于向团队成员收集组织实践中可能存在的问题，这样的匹配性使得团队成员感知到领导防御型纳谏的正确性，进而更有效地唤起团队防御焦点。

命题 3-7：促进焦点组织情境正向调节促进型纳谏和团队促进焦点之间的关系，即如果组织情境为促进焦点，那么促进型纳谏与团队促进焦点之间的关系将会更强。

命题 3-8：防御焦点组织情境正向调节防御型纳谏和团队防御焦点之间的关系，即如果组织情境为防御焦点，那么防御型纳谏与团队防御焦点之间的关系将会更强。

3 理论建构

从领导纳谏的动机视角出发，基于调节焦点理论，本研究探讨了领导纳谏的概念内涵，并从个体和团队两个层面探讨了领导纳谏对员工建言行为和团队创新行为的影响机制。本研究拓展了领导纳谏相关理论，为后续领导纳谏的研究提供了新的视角，为理解领导纳谏与员工工作行为之间的关系提供了分析框架，同时也丰富了领导纳谏相关的研究结论。具体来说，本研究主要有以下三个核心要点。

第一，调节焦点理论下领导纳谏的概念内涵。现有文献中对领导纳谏或建言采纳的论述主要采用 Burris（2012）提出的建言认可的概念，该概念在一定视角上反映了领导纳谏

的内涵，但这对我们理解领导纳谏是远远是不够的，因此亟需更多理论视角来探索领导纳谏的概念内涵，以深入我们对领导纳谏的理解。由于领导纳谏是领导者一种有意识的目的性行为，它受到领导者动机的驱动（He et al., 2020），而调节焦点理论以自我管理的动机系统为核心内容，因而能够为阐释领导纳谏的概念内涵提供新的视角和理论基础。具体来说，根据调节焦点理论，领导者的纳谏行为可能受到其促进性动机或防御性动机的驱动，进而表现出促进型纳谏或防御型纳谏。领导者不同纳谏动机的形成受到多种因素的影响，其中最为直接的影响因素就是自身特质，具有促进焦点的领导者更为关注成功的可能性，避免遗漏机会（Higgins, 1997, 1998），因而更可能进行促进型纳谏；具有防御焦点的领导者更为关注稳定和安全，避免发生损失，因而更可能进行防御型纳谏。另外，环境特征也是领导者纳谏动机的重要激活因素，处于成长期的企业需要强大的活力和创造力以抓住发展机会，因而领导者更可能形成促进型纳谏；处于成熟期的企业则需要领导者居安思危，防微杜渐，防止因决策失误带来的损失，因而领导者更可能形成防御型纳谏。上述研究将领导纳谏作为一个独立现象或独立变量来进行探讨，整合现有研究，选取调节焦点理论揭示了领导纳谏的内容结构和概念特征，拓展了领导纳谏的研究视角和理论基础，丰富了领导纳谏的内涵，也为领导纳谏后续研究提供了新的方向。

第二，促进型纳谏与防御型纳谏对员工促进性建言与抑制性建言的影响机制。以往对领导纳谏影响效应的研究十分有限，它们基于 Burris（2012）对建言认可的定义探讨了领导纳谏对员工后续建言行为的积极影响（Tangirala & Ramanujam, 2012; Janssen & Gao, 2015; 章凯 等, 2020）。尽管这些研究在一定程度上让我们理解了领导纳谏与员工建言之间的关系，但受不同动机驱动的领导纳谏行为会给员工传递不同的信息，进而影响员工的认知，促使其表现出不同类型的建言行为。偏向于促进型纳谏的领导者关注自身成长和自我实现，在日常工作中表现出愿意改变现状、学习和创新等意向，这有利于激发员工的建设性变革责任感，进而促进员工的促进性建言行为；偏向于防御型纳谏的领导者聚焦于防范失误，在日常工作中表现出愿意接受监督和批评以及愿意接受员工指出其工作错误的态度这有利于增强员工的心理安全感，进而促进员工的抑制性建言行为。进一步地，基于调节匹配理论，当个体的调节焦点与情境相匹配时，他们相应的行为更能得到强化（Simmons et al., 2016; 张宏宇 等, 2019）。当员工的促进焦点与促进型纳谏环境相匹配，其建设性变革责任感将得到强化，进而促使员工表现出更多的促进性建言行为；当员工的防御焦点与防御型纳谏环境相匹配，其心理安全感将得到强化，进而促使员工表现出更多的抑制性建言行为。也就是说，员工的调节焦点是影响促进型纳谏与员工建设性变革责任感、防御型纳谏与员工心理安全感之间关系的重要因素。上述研究基于调节焦点理论和调节匹配理论紧密围绕着不同纳谏类型与不同建言类型的异质性关系展开，考察了建设性变革责任感在促进型纳谏与促进性建言、心理安全感在防御型纳谏与抑制性建言之间的不同中介作用，打开了领导纳谏与建言行为关系间的黑箱，丰富了领导纳谏和员工建言关系研究的相关理

论和结论，这也为探讨领导纳谏的影响机制提供了新的视角。另外，对员工调节焦点调节作用的探讨也有助于我们理解促进型纳谏/防御型纳谏对促进性建言/抑制性建言产生影响的边界条件，丰富了我们对领导纳谏和员工建言的理论认知。

第三，促进型纳谏与防御型纳谏对团队创新的影响机制。以往研究将领导纳谏作为一个个体层次的变量来进行探讨，因而对其影响效应的研究也都集中在个体层次。然而，作为团队的带头人，领导者的行为对团队心理和行为也会产生重要影响，因而需要在团队层面进一步探讨领导纳谏的影响效应。在 VUCA 时代，组织越来越依赖团队来加速创新并产生竞争优势（Liang et al., 2019），团队创新也因此受到了组织研究学者们的关注。根据调节焦点理论，促进型纳谏和防御型纳谏会使得团队形成不同的动机倾向，能够塑造团队追求目标的不同方式，进而通过不同的路径影响团队创新。具体来说，促进型纳谏突出了领导者在管理中的促进性策略，展现出领导者对追求新的成长和发展机会的偏好，这些社会线索被团队成员理解和内化，进而导致了团队促进焦点的形成。具有促进焦点的团队聚焦于获取最大化以及不确定的潜在长期利益，促进团队探索导向的形成，其灵活的思维方式和愿意冒险的意愿有利于促进团队创新。防御型纳谏突出了领导者在管理中的防御性策略展现出领导者对追求安全和稳定以及防范风险的偏好，这有利于团队防御焦点的形成。具有防御焦点的团队会在完成任务的过程中不断进行反思，以及时发现问题并纠正，即团队防御焦点会促进团队反思，团队反思使得团队可以集体弥补实践和程序中的漏洞，并围绕新的创新方法建立共识（Harvey & Kou, 2013），进而促进团队创新。尽管促进型纳谏和防御型纳谏能够通过不同的路径促进团队创新，但促进型纳谏对团队创新的影响路径效应更强。进一步地，根据调节匹配理论，当组织情境强调发展机会和成长时（即促进焦点组织情境）（Ahmadi et al., 2017），员工会产生领导促进型纳谏与该组织情境的匹配性感知，进而感知到领导促进型纳谏在该组织情境下的正确性和有效性，从而强化团队促进焦点；当组织情境强调避免失误和规避风险时（即防御焦点组织情境）（Ahmadi et al., 2017），员工会产生领导防御型纳谏与该组织情境的匹配性感知，进而感知到领导防御型纳谏在该组织情境下的正确性和有效性，从而强化团队防御焦点。也就是说，组织调节焦点情境是影响促进型纳谏与团队促进焦点、防御型纳谏与团队防御焦点之间关系的重要因素。上述研究在团队层次上构建了不同类型领导纳谏对团队创新的不同影响机制模型，突出了促进型纳谏和防御型纳谏对团队创新的不同影响路径，丰富了领导纳谏的作用机制研究，拓展了领导纳谏的研究层次，更进一步促进了我们对领导纳谏内容结构和概念特征的理解。另外，调节焦点组织情境的调节作用也有助于我们理解领导纳谏对团队创新产生影响的边界条件，拓展了研究视角。

对于未来领导纳谏的研究，可以从以下几个方面进一步展开：第一，依据心理学量表构建程序，采用深入访谈和开放式问卷等方式来收集原始资料，并结合领导纳谏和调节焦点相关文献分析，利用质性分析方法，提炼出领导纳谏的内涵和初始题项，然后通过问卷

调查法收集数据，利用探索性因子分析和验证性因子分析来检验其结构效度、区分效度和效标效度，形成信效度良好的领导纳谏量表；第二，未来研究可以更进一步地探讨领导纳谏的效应机制。首先，可以通过夯实的理论基础和严谨科学的研究方法，对上文中构建的变量之间的关系进行实证检验，例如问卷调查法、实验法等。其次，可以更进一步探讨领导纳谏的其他效应机制，例如促进型纳谏和防御型纳谏是否会给员工带来不同的情绪反应进而影响员工的后续工作行为等；第三，鉴于领导纳谏是一个非常复杂的概念，因此未来研究可以从不同的理论视角来探索领导纳谏的内涵及其影响因素和影响结果。例如，根据 He 和 Zhou（2014）的观点，领导纳谏是一个从态度转变到行为实施的动态过程，因此领导纳谏其实也是对员工建言的一种认知评估，未来研究可以从认知评估理论的视角来阐释领导纳谏的内涵、影响因素及影响结果。

参考文献

陈芳丽, 未蕾蕾, 郑文智. (2016). 领导是如何纳谏的：领导动机归因与主管—下属关系的影响. *企业经济, 36*(1), 107–111.

高中华, 赵晨, 付悦, 刘永虹. (2020). 团队情境下忧患型领导对角色绩效的多层链式影响机制研究. *管理世界, 36*(9), 186–201.

郭振华. (2017). 企业生命周期及其战略选择. *企业改革与管理, 25*(1), 7.

韩翼, 肖素芳, 龚鹏飞. (2020). 基于说服理论的员工谏言与领导纳谏研究. *管理学报, 17*(4), 509–517.

胡国栋, 王天娇. (2019). 基于《贞观政要》文本解读的儒家伦理与领导纳谏行为关系研究. *管理学报, 16*(8), 1107–1116.

胡国栋, 陈宇曦. (2020). 儒家礼治秩序与中国组织的领导纳谏行为. *学术研究, 63*(8), 89–97.

刘一涛, 余福海. (2019). 变革型领导、建设性变革义务感与员工建言行为关系的实证研究. *预测, 38*(5), 29–35.

孙露莹, 陈琳, 段锦云. (2017). 决策过程中的建议采纳：策略、影响及未来展望. *心理科学进展, 25*(1), 169–179.

魏昕, 张志学. (2014). 上级何时采纳促进性或抑制性进言?——上级地位和下属专业度的影响. *管理世界, 30*(1), 132–143.

易洋, 朱蕾. (2015). 下属建言与领导纳言——基于 ELM 理论一个被中介的调节模型. *南方经济, 33*(7), 93–107.

詹小慧, 苏晓艳. (2019). 建言者个人声誉对领导纳言的影响：权力距离的跨层次调节作用. *科学学与科学技术管理, 40*(8), 126–140.

张宏宇, 李文, 郎艺. (2019). 矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用. *心理科学进展, 27*(4), 711–725.

章凯, 时金京, 罗文豪. (2020). 建言采纳如何促进员工建言：基于目标自组织视角的整合机制. *心理学报, 52*(2), 229–239.

张龙, 李想. (2016). 管理者为什么纳言?——基于说服理论的研究. *外国经济与管理, 38*(9), 80–92.

周浩. (2021). 建言方式、建言场合、权力距离对管理者采纳建言的影响. *经济与管理研究, 42*(2), 111–121.

宗树伟, 韩翼. (2022). 从谏如流，焕发新颜：领导纳谏行为对团队结果的影响. *财经论丛, 38*(5), 89–100.

Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., & Jansen, J. (2017). Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. *Journal of Management Studies, 54*(2), 209–237.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.

Chen, H. (2019). *A sociopolitical perspective to understand when and why supervisors endorse and implement employees' suggested changes*. West Virginia University.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69*(2), 117–132.

De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, 53*(3), 535–549.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1089–1120.

Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1261–1282.

Hamstra, M. R. W., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued—When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology, 51*, 34–40.

Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly, 58*(3), 346–386.

He, W., Han, Y., Hu,. X, Liu, W., Yang, B., & Chen, H. (2020). From idea endorsement to idea implementation: A multilevel social network approach toward managerial voice implementation. *Human Relations, 73*(11), 1563–1582.

He, W,, & Zhou, H. (2014). *Managerial responses to voice: A content and process model of managerial voice-taking theory* //Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (1998). *Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle* //Advances in experimental social psychology. Academic Press, 30, 1–46.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist, 55*(11), 1217–1230.

Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R& D Management, 36*(2), 113–125.

Isaakyan, S., Sherf, E. N., Tangirala, S., & Guenter, H. (2021). Keeping it between us: Managerial endorsement of public versus private voice. *Journal of Applied Psychology, 106*(7), 1049–1066.

Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management, 41*(7), 1854–1872.

Johnson, R. E., King, D. D., Lin, S. H., Scott, B. A. Jackson Walker, E. M. & Wang, M. (2017). Regulatory focus trickle-down: How leader regulatory focus and behavior shape follower regulatory focus. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 140*, 29–45.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Lam, C. F., Lee, C., & Sui, Y. (2019). Say it as it is: Consequences of voice directness, voice politeness, and voicer credibility on voice endorsement. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 642–658.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals, 4*(1), 109–155.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.

Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. C. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 91–104.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. J*ournal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854–864.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science, 30*(10), 1161–1183.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Owens, B. P., & Hekman, D. R . (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal, 59*(3), 1088–1111.

Rietzschel, E. F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations, 14*(3), 337–345.

Simmons, S. A., Carr, J. C., Hsu, D. K., & Shu, C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology, 65*(3), 605–627.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S. H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management, 41*(2), 232–265.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology, 65*(2), 251–282.

Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff,. N P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 159–182.

Conceptualization of voice-taking and its effect on work behaviors: From the perspective of regulatory focus theory

XIAO Sufang, XU Zhengli

(*School of Business, Guilin University of Electronic Technology, Guilin 541004, China*)

Abstract: Voice-taking is originated from the ancient time and it's crucial for the growth and success of an organization. This paper dealt with a detailed review on the concept, antecedents and outcomes of voice-taking. It found that existing studies paid less attention to the connotation of voice-taking and focused on discussing the antecedents of voice-taking, which were not

conducive to in-depth understanding of the connotation and effects of voice-taking. Voice-taking is a deliberate cognitive process. Meanwhile, as a conscious behavior, it's also a goal-directed behavior driven by motivation. From the perspective of motivation of voice-taking, this paper systematically explores the connotation of voice-taking and its effect mechanisms based on the regulatory focus theory. Specifically, according to motivation perspective and regulatory focus theory, voice-taking may include two sub-dimensions: promotive voice-taking and preventive voice-taking. Subsequently, the different effect mechanisms of promotive voice-taking and preventive voice-taking on voice behaviors and team innovation will be discussed from both individual and team levels, which will provide a new perspective for voice-taking research.
Key words: promotive voice-taking, preventive voice-taking, regulatory focus, voice behavior, team innovation